

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND JOB SATISFACTION IN CROATIA INSURANCE PULA

ORGANIZACIJSKA KLIMA I ZADOVOLJSTVO POSLOM U CROATIA OSIGURANJU D.D. FILIJALI PULA

PRIBETIC DRAGOSAVAC, Petra

Abstract: *This paper examines the organizational climate and job satisfaction in Croatia osiguranje d.d. filijali Pula. The main objective is to determine the general level of the organizational phenomenon, the results obtained to use as guidelines for further development of human resources. Survey results are based on a method of testing a representative sample of 35 employees.*

Key words: *organizational climate, job satisfaction, Croatia osiguranje d.d. filijala Pula*

Sažetak: *U radu se istražuje organizacijska klima i zadovoljstvo poslom u Croatia osiguranju d.d. filijali Pula. Osnovni cilj jest utvrditi opću razinu ovih organizacijskih fenomena, a dobivene rezultate upotrijebiti kao smjernice za daljni razvoj ljudskih resursa. Rezultati istraživanja temelje se na metodi ispitivanja na reprezentativnom uzorku od 35 zaposlenika.*

Ključne riječi: *organizacijska klima, zadovoljstvo poslom, Croatia osiguranje d.d. filijala Pula*



Authors' data: Petra Pribetic Dragosavac, struč. spec. oec., Croatia osiguranje d.d., filijala Pula, Marulićeva 1, 52 100 Pula, Hrvatska, petra.pribetic@crosig.hr

1. Uvod

Organizacijska klima široko je određena kao «skupna percepcija događanja u organizaciji», a uže kao «zajednička percepcija organizacijske politike, izvedbe, procedure te njihovog formalnog i neformalnog provođenja» [2]. Informacije o organizacijskoj klimi, radnoj atmosferi i općem zadovoljstvu poslom predstavljaju jedne od najvrijednijih informacija u funkciji unaprijeđenja konkurentske pozicije suvremenih poslovnih organizacija. Organizacije koje su usmjerene na unaprijeđenje organizacijske klime, motiviranje zaposlenika i podizanje opće razine zadovoljstva zaposlenika ostvaruju konkurentske prednosti u iznimno promjenljivom i konkurentskom poslovnom okružju. Da je tome tako potvrđuje i TPI indeks koji je razvila velika maloprodajna tvrtka Sears utvrdivši da povećanje stava zaposlenika spram posla za 5%, rezultira s 1,3 % povećanjem zadovoljstva kupaca, odnosno s povećanjem prihoda za 0,5% [3]. Za suvremenu organizaciju postaje bitno da djelatnici vole ići na posao, da ih posao oplemenjuje i usrećuje (da budu odani i privrženi organizaciji), jer samo zadovoljan čovjek s mogućnošću izražavanja svojih sposobnosti može optimizirati upotrebu skupnih materijalnih resursa i tako stvarati proizvode i usluge prema visokim kriterijima i najizbirljivijih potrošača [1].

U skladu s tim, u ovome radu istražuje se organizacijska klima i zadovoljstvo poslom u Croatia osiguranju d.d. filijali Pula kako bi se unaprijedilo upravljanje ljudskim resursima, te poboljšala organizacijska učinkovitost. Istraživanje se temelji na metodi ispitivanja, odnosno prikupljanja podataka od zaposlenika uz pomoć upitnika. Cilj istraživanja je odrediti koliko su zaposlenici Croatia osiguranja d.d. općenito zadovoljni svojim poslom, te istražiti i utvrditi vrijednosti pojedinih varijabli organizacijske klime u ovoj organizaciji. Dobiveni rezultati mogu poslužiti stručnjacima Croatia osiguranja d.d. filijale Pula za unapređenje sustava upravljanja ljudskim resursima organizacije.

2. Definiranje organizacijske klime i zadovoljstva poslom

Brojne su definicije organizacijske klime sugerirane u različitim literaturama. Neke od mnogobrojnih definicija glase: Klima je, prema novijim shvaćanjima, u većoj mjeri rezultat interakcije osoba-okolina, odnosno procesa koji se odvijaju u organizaciji (Schnider i Reichers, 1983)[7]. Organizacijska klima je pojam usmjeren opisivanju sadašnjega stanja koja označava prevladavajuću atmosferu u organizaciji, od razine morala do osjećaja pripadnosti i motivacije pojedinih članova organizacije [4]. Bez obzira na sve razlike u definicijama svima su zajedničke barem dvije značajke: percepcija i deskriptivnost. Upravo iz činjenice da je organizacijska klima posljedica percepcije i deskriptivnih uvjerenja još uvijek nije jednoznačno određeno od kojih je sve elementa ona sačinjena, no rezultati istraživanja konzistentno pokazuju da postoji različit skup derivativnih faktora, odnosno dimenzija klime. Najčešće se u radovima navodi pet faktora organizacijske klime: struktura, podrška i toplina, rizik, identitet i standardi. Četverofaktorsku strukturu klime iznosi Sušan (2004) analizirajući latentnu strukturu višeg reda upitnika namijenjenog

komparativnom istraživanju organizacijske klime u slovenskim i hrvatskim poduzećima: 1.) organizacijski sustavi (organiziranost, karijera, nagrađivanje), 2.) rukovođenje i odnosi (komuniciranje i informiranje, rukovođenje, unutarnji odnosi), 3.) odnos prema radu i kvaliteti (inovativnost i inicijativnost, motiviranost i zaokupljenost, kvaliteta) te 4.) razvojna orijentacija (poznavanje misije, vizije i ciljeva, stručna osposobljenost i učenje, pripadnost) [7]. Ovakva se četverofaktorska struktura primjenjuje u ovom istraživanju.

Povezanost organizacijske klime s različitim aspektima individualnog funkcioniranja ima mnogo, ali jedan od najčešće ispitivanih korelata organizacijske klime na individualnoj razini je svakako zadovoljstvo poslom.

Zadovoljstvo poslom spada u stavove prema radu, a definira se kao poželjno ili pozitivno emocionalno stanje koje rezultira iz nečije procjene posla ili doživljaja i iskustva na tom poslu. Stavovi su iskazi koji sadržavaju procjenu, povoljnu ili nepovoljnu, u vezi stvari, ljudi ili događaja, te odražavaju kako se netko osjeća o nečemu. Kad se kaže: „Volim svoj posao” izražava se vlastiti stav. [6]

Za razliku od klime, ovdje se radi o individualnom afektivnom odgovoru na radno okruženje, dok se kod klime radi o zajedničkoj deskripciji organizacijskog okruženja zaposlenih [5].

Za istraživanje pojma organizacijske klime najčešće se upotrebljavaju kvantitativne metode, pa se tako i u ovom istraživanju koristi regresijska analiza zadovoljstva poslom i organizacijske klime.

3. Metode mjerenja i podaci

Najčešća metoda za mjerenje organizacijskih fenomena je upitnik. Zadovoljstvo poslom može se mjeriti primjenom dva pristupa. Prvi pristup predstavlja generalni stav pojedinca prema poslu, odnosno koliko je pojedinac zadovoljan svojim poslom u cjelini. Drugi pristup uključuje mjerenja relevantnih aspekata posla koji pridonose ukupnom zadovoljstvu.

Organizacijska klima mjeri se upitnikom, sastavljenim od velikog broja tvrdnji ili pitanja, za koje ispitanici procjenjuju u kojoj se mjeri oni odnose na njihovo poduzeće.

U primjenjenom istraživanju za mjerenje zadovoljstva poslom korišten je prvi pristup, odnosno generalni stav prema poslu, a za mjerenje organizacijske klime postavljeno je pedeset (50) pitanja koja su strukturirana na principu skale od jedan do pet, pri čemu jedan predstavlja loše, a pet izvrsno.

Anketni upitnik sastavljen je po primjeru upitnika istraživanja AT Consulting Group d. o. o.-a iz Zagreba, provedenih na 230 poduzeća iz Hrvatske i Slovenije u razdoblju

od 2001. do 2005. godine, te je s istima i uspoređen. Apriorne dimenzije organizacijske klime koje se mjere ovim upitnikom su: organiziranost, stručna osposobljenost i učenje, odnos prema kvaliteti, nagrađivanje, unutarnje komuniciranje i informiranje, unutarnji odnosi, rukovođenje, pripadnost organizaciji, poznavanje misije, vizije i ciljeva, motivacija i zaokupljenost, razvoj karijere i inovativnost i inicijativnost.[5] Temeljem upitnika provedena je anketa na zaposlenicima iz svih sektora Croatia osiguranja d.d. filijale Pula.

Vrsta klimatske dimenzije	Rač.i fin.	Opći, kad. i pravni	Štete	Pribava	Ukupno	Osig. društva	HrOK SiOk
Pripadnost organizaciji	3,75	4	4	3,833	3,814	3,505	3,455
Odnos prema kvaliteti	3,646	3,833	4,166	3,444	3,6	3,873	3,94
Unutarnji odnosi	3,229	3,166	3	3,178	3,190	3,243	3,315
Motivacija i zaokupljenost	3,225	3,2	3,5	2,946	3,120	3,51	3,494
Poznavanje misije, vizije i ciljeva	3,297	3,75	3,625	2,649	3,064	3,397	3,34
Unutarnje komuniciranje i informiranje	2,925	3,5	3,7	2,733	2,932	3,066	2,956
Organiziranost	2,922	3,5	3,5	2,716	2,9	3,205	3,208
Inovativnost i inicijativnost	2,888	3,3	3,3	2,720	2,863	3,57	3,564
Rukovođenje	3,047	3,125	3,75	2,45	2,835	3,283	3,19
Stručna osposobljenost i učenje	2,969	2,75	3,25	2,583	2,807	3,475	3,318
Razvoj karijere	2,775	2,8	2,6	2,133	2,491	2,7	2,762
Nagrađivanje	2,354	2,5	2,666	1,911	2,190	2,763	2,753
Ukupno po sektorima	3,086	3,285	3,421	2,775	2,984	3,299	3,275
Zadovoljstvo poslom	3,875	3,5	4	3,533	3,714	3,95	3,855

Izvor: Izradio autor

Tablica 1.: Rezultati provedenog istraživanja u Croatia osiguranju d.d. filijali Pula

Anketom je obuhvaćeno 35 zaposlenika od čega je 16 ispitanika (45,70%) iz sektora računovodstva i financija, 15 ispitanika (42,90%) iz sektora pribave, 2 ispitanika (5,70%) iz općeg, kadrovske i pravnog sektora i 2 ispitanika (5,70%) iz sektora šteta. Od ukupnog broja ispitanika ženske populacije je 26 osoba (74,30%) dok je broj muške populacije značajno manji, odnosno iznosi 9 osoba (25,70%).

Najzastupljenija dobna struktura ispitanika je iznad 50 godina starosti i to 14 ispitanika što predstavlja 40,00%, 31,40% (11) ispitanika je u dobi od 40 do 50 godina starosti, 20% (7) ispitanika je između 30 i 40 godina i najmanje zastupljena skupina je do 30 godina starosti sa 8,6% (3). Prosječna dob ispitanika je relativno visoka s obzirom na radno sposobno stanovništvo.

Najzastupljenija skupina sa radnim stažem iznad 29 godina iznosi 42,90% (15 ispitanika), zatim slijedi skupina od 9 do 19 godina staža sa 25,70% (9), pa skupina od 19 do 29 godina staža sa 20,00% (7) i najmanje zastupljena skupina od 4 do 9 godina staža sa 11,4% (4). Iz ovih podataka proizlazi da su najzastupljeniji

zaposlenici koji su pri kraju svog radnog vijeka, odnosno s dugogodišnjim radnim iskustvom.

Najviše ispitanika je srednjeg stupnja obrazovanja (SSS-4 godine) 51,40% (18 ispitanika), slijede ispitanici VSS sa 31,40% (11), zatim VŠS sa 14,30% (5) i najmanje zastupljena skupina ispitanika je SSS-3 godine sa 2,90% (1).

4. Rezultati istraživanja

Ukupne prosječne ocjene u Croatia osiguranju d.d. filijali Pula u jedanaest od dvanaest dimenzija klime su ispod prosjeka u odnosu na istraživanje HrOK/SiOK-a. Jedina dimenzija klime s ocjenom iznad prosjeka je **pripadnost organizaciji**, te ujedno i najbolje ocijenjena kategorija sa prosječnom ocjenom od 3,814 (na skali od 1 do 5, gdje je 1 loše, a 5 izvrsno). Ova ocjena zapravo pokazuje da su zaposlenici Croatia osiguranja d.d. filijale Pula ponosni što su zaposleni u tom poduzeću. Ova je kategorija klime po istraživanjima HrOK/SiOK-a za osiguravajuća društva i za sva poduzeća ostalih branši na četvrtom mjestu padajućeg niza ocjena.

Odnos prema kvaliteti druga je najbolje ocijenjena dimenzija organizacijske klime u Croatia osiguranju d.d. filijali Pula sa prosječnom ocjenom od 3,6. Ona pokazuje da se zaposlenici Croatia osiguranja d.d. filijale Pula osjećaju vrlo odgovornima za kvalitetu svoga rada, te da relativno dobro pridonose dosezanju postavljenih standarda kvalitete.

Srednje ocijenjene dimenzije organizacijske klime u Croatia osiguranju d.d. filijali Pula redom su:

Unutarnji odnosi prosječne ocjene 3,190, koja govori da zaposlenici međusobno mnogo više surađuju nego što se natječu i sukobljavaju, da se konfliktne situacije rješavaju u zajedničku korist, da su odnosi među zaposlenima dobri, te da imaju povjerenja jedni u druge. Drugim riječima zaposlenicima Croatia osiguranja d.d. filijale Pula bitni su međuljudski odnosi, suradnja i povjerenje. Ova je kategorija klime treća po veličini ukupno ocijenjenih u Croatia osiguranju d.d. filijali Pula, dok je kod skupine poduzeća HrOK/SiOK na sedmom mjestu, a kod osiguravajućih društava općenito na osmom mjestu padajućeg niza ocjena.

Motivacija i zaokupljenost ocjenjuje se sa 3,120, što pokazuje da su motivacija i zalaganje zaposlenika relativno dobri, da su zaposlenici spremni na dodatni napor kada to posao zahtjeva, te da su zainteresirani za svoj rad, ali također se može zaključiti da rukovoditelji nedovoljno cijene dobro obavljen posao i nedovoljno pohvaljuju radni rezultat. Ova je dimenzija organizacijske klime u Croatia osiguranju d.d. filijali Pula četvrta po redu, dok je po istraživanju HrOK/SiOK-a za osiguravajuća društva i za skupinu poduzeća ostalih branši na trećem mjestu.

Poznavanje misije, vizije i ciljeva ispitanici Croatia osiguranja d.d. filijale Pula ocjenjuju sa 3,064. Najbolje ocijenjeno pitanje ove kategorije je: Koliko je prema

vašem mišljenju jasno oblikovana misija – dugoročni razlog postojanja i djelovanja našeg Društva (3,971). Ocjena ovog pitanja ujedno premašuje ukupan prosjek ocjene kod skupine poduzeća HrOK/SiOK (3,73) i osiguravajućih društava (3,89), što govori da zaposlenici Croatia osiguranja d.d. filijale Pula imaju jasnije oblikovanu misiju svog poduzeća. Ova se dimenzija klime prema istraživanju HrOK/SiOK-a za osiguravajuća društva nalazi na šestom mjestu, a za skupinu poduzeća ostalih branši na petom mjestu kao i u Croatia osiguranju d.d. filijali Pula.

Unutarnje komuniciranje i informiranje ocijenjeno je ukupnom prosječnom ocjenom 2,932, što pokazuje da je odnos zaposlenika sa suradnicima i rukovoditeljima dobar, te da vodstvo i nadređeni omogućavaju informacije potrebne za obavljanje posla, ali i da je dostupnost informacija iz drugih sektora i redovitost radnih sastanaka loša. Ova se dimenzija nalazi na šestom mjestu u Croatia osiguranju d.d. filijali Pula, dok je po istraživanju HrOK/SiOK-a na desetom mjestu i za osiguravajuća društva i za skupinu poduzeća ostalih branši.

Organiziranost se ocjenjuje sa 2,9. Rezultati pokazuju da zaposlenici Croatia osiguranja d.d. filijale Pula imaju dobru predodžbu o tome što se od njih očekuje u radu i da je pravovremenost donošenja odluka rukovoditelja dobra, ali ipak smatraju da su ovlasti i odgovornosti nedovoljno uravnotežene na svim razinama. Ova se dimenzija klime u Croatia osiguranju d.d. filijali Pula nalazi na sedmom mjestu, dok je za osiguravajuća društva po istraživanju HrOK/SiOK-a na devetom, a kod skupine poduzeća ostalih branši na osmom mjestu padajućeg niza ocjena.

Inovativnost i inicijativnost (2,863). Najveći raskorak u mišljenju ispitanika vidi se upravo kod ove kategorije, te se po dobivenim rezultatima istraživanja ova kategorija u Croatia osiguranju d.d. filijali Pula nalazi na osmom mjestu po padajućem nizu, dok je kod ispitanika po istraživanju HrOK/SiOK-a na visokom drugom mjestu, što govori da inovativnost i inicijativnost nije jača strana zaposlenih u Croatia osiguranju d.d. filijali Pula ili da su sputani u izražavanju istih. Temeljem navedenog može se zaključiti da su zaposlenici Croatia osiguranja d.d. filijale Pula manje svjesni potreba za promjenom, manje spremni preuzeti rizik za provedbu vlastitih inicijativa i da su u manjoj mjeri uvjereni da su greške prilikom testiranja novih načina rada prihvatljive.

Rukovođenje se u Croatia osiguranju d.d. filijali Pula ocjenjuje sa 2,835, općenito u osiguravajućim društvima sa 3,283, a u skupini poduzeća HrOK/SiOK sa 3,19. Iz navedenog proizlazi da su zaposlenici Croatia osiguranja d.d. filijale Pula manje neovisni u svom radu, da su slabije ohrabrivani od strane nadređenih u preuzimanju veće odgovornosti za rad, te da se općenito vertikalno ne komunicira o rezultatima rada.

Stručna osposobljenost i učenje najslabije je ocijenjena kategorija unutar srednje ocijenjenih, te iznosi 2,807. Kod osiguravajućih društava ukupna prosječna ocjena ove kategorije iznosi 3,475, a kod skupine poduzeća HrOK/SiOK 3,318. U navedenoj kategoriji u jednom pitanju Croatia osiguranje d.d. filijala Pula premašuje prosjek

istraživanja HrOK/SiOK-a i to u mišljenju da su u Croatia osiguranju d.d. filijali Pula zaposleni ljudi koji su osposobljeni za svoj posao.

Najniže ocijenjene kategorije klime u Croatia osiguranju d.d. filijali Pula su:

Razvoj karijere spada u najniže ocijenjene kategorije. Ukupna prosječna ocjena ove kategorija u Croatia osiguranju d.d. filijali Pula iznosi 2,491, te zauzima jedanaesto mjesto kao i skupina poduzeća ostalih branši HrOK/SiOK (2,762), dok kod istraživanja HrOK/SiOK-a za osiguravajuća društva (2,7) navedena kategorija zauzima dvanaesto mjesto.

Može se zaključiti da zaposlenicima Croatia osiguranja d.d. filijale Pula kriteriji za napredovanje nisu jasni, da su zaposlenici slabo zadovoljni s dosadašnjim osobnim razvojem, da rukovoditelji slabo razvijaju svoje nasljednike, da sustav napredovanja samo u slaboj mjeri omogućuje najboljima da zauzmu bolje položaje, te da je slaba mogućnost napredovanja na svim razinama.

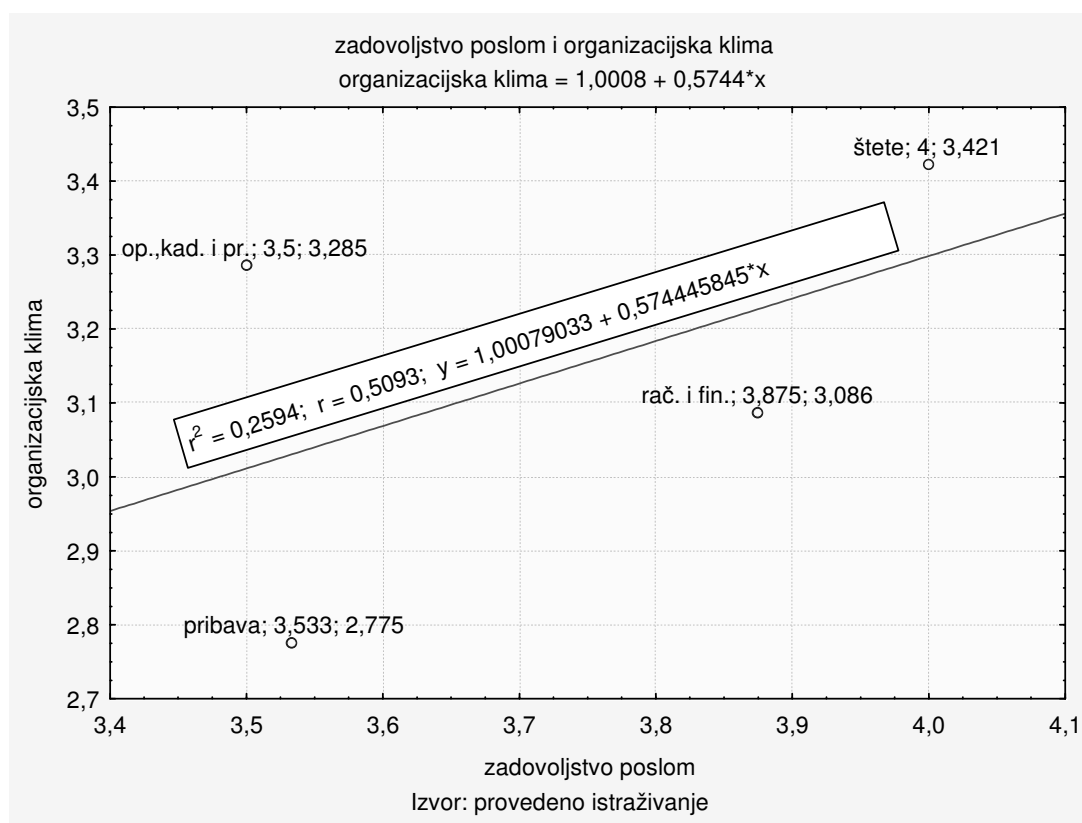
Nagrađivanje je najlošije ocijenjena dimenzija klime u ovom istraživanju sa 2,190. Kod osiguravajućih društava ocjena ove kategorije je također niska i iznosi 2,763, a isto je i kod skupine poduzeća ostalih branši HrOK/SiOK (2,753). Zaposlenici Croatia osiguranja d.d. filijale Pula mišljenja su da je omjer među plaćama zaposlenih samo relativno zadovoljavajući, da za loše obavljen posao ne slijedi primjerena kazna ili kritika, te da se oni koji su više opterećeni poslom odgovarajuće ne stimuliraju.

Zadovoljstvo poslom ocjenjuje se kako slijedi: osiguravajuća društva (3,95), skupina poduzeća HrOK/SiOK (3,855) i Croatia osiguranje d.d. filijala Pula (3,714). Drugim riječima, zaposlenici u Croatia osiguranju d.d. filijali Pula u prosjeku su zadovoljni svojim poslom.

Ukupna prosječna ocjena organizacijske klime u Croatia osiguranju d.d. filijali Pula iznosi 2,984, što pokazuje zadovoljavajuću, ali ne i ugodnu ili pozitivnu klimu. Razlog tome se pronalazi u činjenici da su ispitanici zadovoljni jer su uopće zaposleni što zbog pritiska globalne recesije što zbog prisutnosti općenito visoke nezaposlenosti u Hrvatskoj.

Iz obrade podataka po svim sektorima Croatia osiguranja d.d. filijale Pula, proizlaze slijedeći rezultati: ukupna prosječna ocjena organizacijske klime najbolja je u sektoru šteta 3,421, a najlošija u sektoru pribave 2,775.

Prikazana je i korelacija prosječnih vrijednosti organizacijske klime po sektorima i zadovoljstva poslom.



Izvor: Izradio autor

Grafikon 1: Rezultati regresijske analize zadovoljstva poslom i organizacijske klime
 Korelacija (r) je srednje jakosti, odnosno $r = 0,5093$, što se analitički izražava regresijskim pravcem (1):

$$y = 1,0008 + 0,5744x \quad (1)$$

gdje je y =organizacijska klima, a x =zadovoljstvo poslom.

Regresijski koeficijent (0,5744) pokazuje promjenu zavisne varijable, organizacijske klime, kada se nezavisna varijabla, zadovoljstvo poslom, promjeni. Konstantni član (1,0008) očekivana je vrijednost organizacijske klime kada je zadovoljstvo poslom jednako nuli. Smjer izračunate korelacije je pozitivan, što zapravo znači da rast vrijednosti zadovoljstva poslom prati rast vrijednosti organizacijske klime, odnosno da pad zadovoljstva poslom prati pad ocjene organizacijske klime.

5. Zaključak

Temeljem prikupljenih podataka na reprezentativnom uzorku od 35 zaposlenika Croatia osiguranja d.d. filijale Pula i usporedbom istih sa istraživanjem HrOK/SiOK-a može se zaključiti da su ocjenjene dimenzije klime u jedanaest od dvanaest dimenzija ispod razine ocjena po istraživanju HrOK/SiOK-a.

Temeljem prezentiranih rezultata istraživanja može se zaključiti da je organizacijska klima u Croatia osiguranju d.d. filijali Pula zadovoljavajuća, a da je zadovoljstvo poslom dobro. Pošto su ocijenjene vrijednosti u jedanaest od dvanaest dimenzija organizacijske klime, a i zadovoljstva poslom niže od ocijenjenih vrijednosti po istraživanju HrOK/SiOK-a, preporučuje se ozbiljno poraditi na aktivnom planiranju

promjena u upravljanju ljudskim resursima i aktivnom praćenju poduzetih promjena. Prije svega treba poraditi na unapređenju sustava nagrađivanja, koji bi trebao objektivno pratiti rad, učinak i odgovornost zaposlenika, jer će u protivnom zaposlenici raditi toliko koliko je nužno da dobiju plaću i baviti se svojim privatnim preokupacijama. Nadalje, treba jasno definirati koja to ponašanja dovode do promaknuća, te pojasniti kriterije za napredovanje s obzirom da dosadašnji sustav napredovanja u minimalnoj mjeri omogućuje najboljima da zauzmu bolje položaje, te je prisutna slaba mogućnost napredovanja na svim razinama.

Redovito mjerenje organizacijske klime i zadovoljstva poslom šalje važnu poruku zaposlenicima da se cijeni njihovo mišljenje. U Croatia osiguranju d.d. filijali Pula preporuča se uvesti praksa redovitog mjerenja ovih organizacijskih fenomena, što se do sad nije primjenjivalo. Štoviše, činjenica da poduzeće aktivno primjenjuje dobivene informacije za poboljšanje radne okoline donosi korist, jer primjeri redovitog mjerenja ukazuju na porast općeg zadovoljstva zaposlenika i porast opće organizacijske klime, što u konačnici dovodi do povećanja uspješnosti poduzeća.

6. Literatura

- [1] Bogdanović, M. (2003). : Dijagnosticiranje organizacijske klime, *Dostupno na:* <http://www.scribd.com/doc/50237919/organizacijska-klima07Strucni-rad>
Pristup: 25-05-2012
- [2] Bogdanović, M. (2009). : ORGANIZACIJSKA KLIMA U HRVATSKOM ORGANIZACIJSKOM PROSTORU: ŠTO I KAKO RAZVIJATI?,
Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=69169
Pristup: 25-05-2012
- [3] Dess, G., Lumpkin, G., Taylor, M. : *Strategic Management*, 2nd edition, McGraw-Hill, Company, New York, 2005., p.99
- [4] Omazić, M., A. (2009.), *Organizacijska kultura*, *Dostupno na:* <http://web.efzg.hr/dok/OIM/momazic/organizacija%20-%20efzg/12%20-%20Organizacijska%20kultura.pdf> *Pristup:* 25-05-2012
- [5] Organizacijska klima i zadovoljstvo poslom u Hrvatskoj, Projekt komparativnog istraživanja organizacijske klime i zadovoljstva poslom u hrvatskim poduzećima, Skupno izvješće HrOK/SiOK 2001.-2005., atADRIA d.o.o., 2006.
- [6] Robbins, S. P. (1996).: *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate d.o.o., ISBN 953-6070-30-8, Zagreb
- [7] Sušan, Z. (2005).: *Organizacijska klima i kultura*, Naklada Slap, ISBN 953-191-252-1, Zagreb



Photo 097. Legs / Noge